

Administración Recursos Humanos

<p>©opryight 2008 Agosto . Lima Perú</p> <p>Se autoriza la difusión parcial o total de este documento siempre que se mencione la fuente y el autor del mismo</p>		<p>Título : Administración Recursos Humanos</p> <p>Autor :</p> <p>Licenciado Ricardo Candela Casas</p> <p>conrcc@yahoo.es</p>
--	---	--

Contenido

- 1.-Concepto
- 2.-Objetivos
- 3.-Procesos
- 4.- Técnicas
- 5.- Casuística
- 6.- Bibliografía

“ Toda persona tiene tres caracteres : el que exhibe , el que tiene y el que cree tener “

J.B.A . Kaart

1.-Concepto

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como: Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Otras definiciones

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

“Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”.

Victor M. Rodríguez

“La Administración de Recursos Humanos comprende la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.”

Joaquín Rodríguez Valencia

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. “

Fernando Arias Galicia

De las anteriores definiciones podemos concluir que la **Administración de Recursos Humanos** es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

2.. Objetivos

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

2.1.-Objetivos Sociales : La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

2.2.-Objetivos Corporativos : El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

2.3.-Objetivos Funcionales: Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización

se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

2.4.-Objetivos Personales: La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

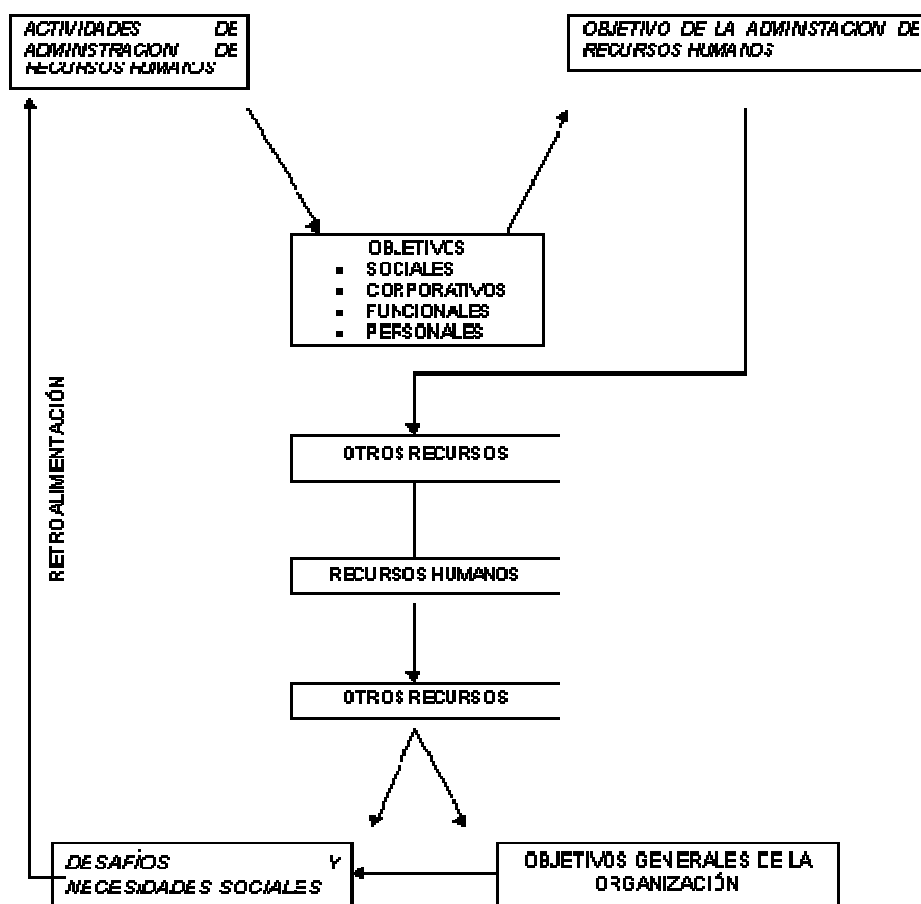


Grafico Nro 01 : Los objetivos del área de Recursos Humanos

3.- Procesos aplicados en la Administración del Recurso humano

La Administración del Recurso Humano implica varios procesos: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Todas ellas implican seis procesos en general que está muy relacionados entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente.

Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización.

A continuación se esquematiza el diagrama de los 06 procesos , aplicados para la función de la administración del recurso humano en la organización .

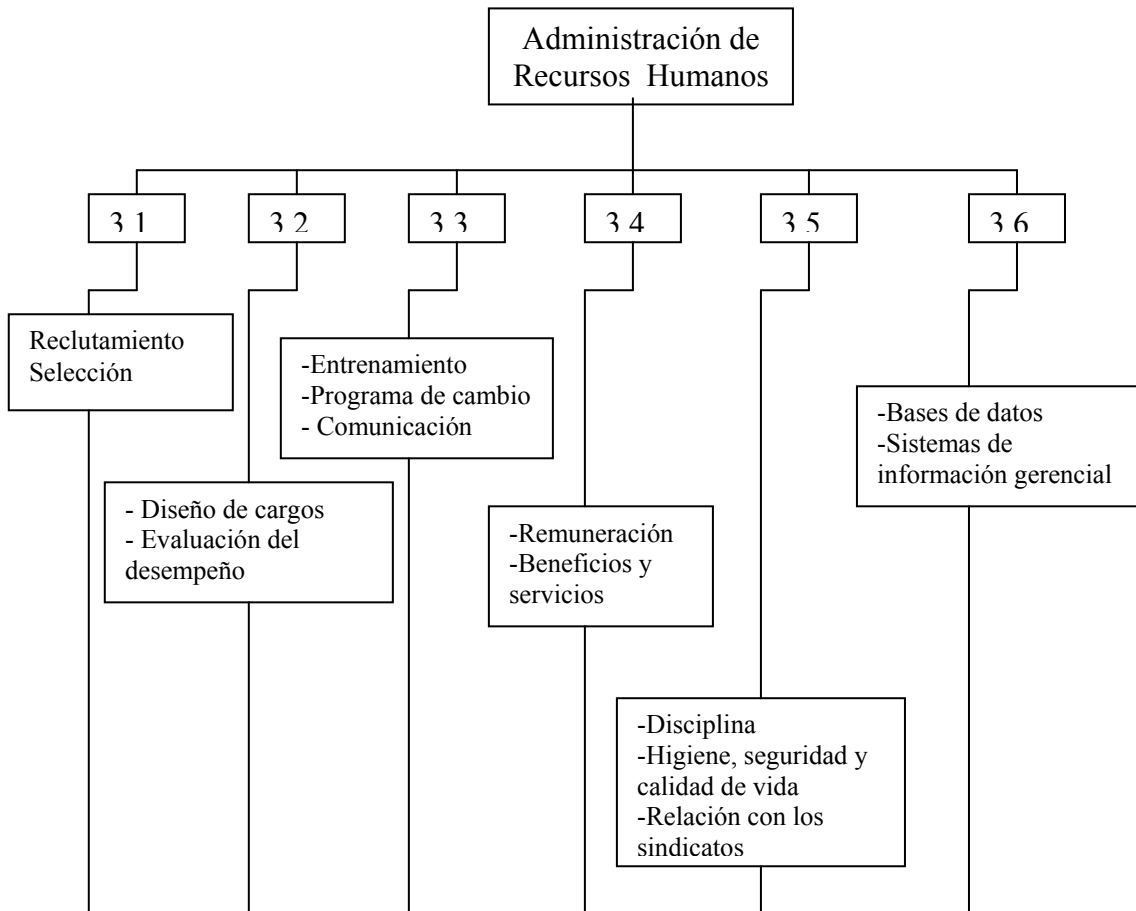


Grafico Nro 2 :Diagrama de los 06 procesos

3.1. Incorporación de Personas

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa .Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.

3.2. Aplicación de Personas

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y , de esta forma , orientan su desempeño .

Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

3.3. Compensación de las personas

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas , remuneración y beneficios , y servicios sociales.

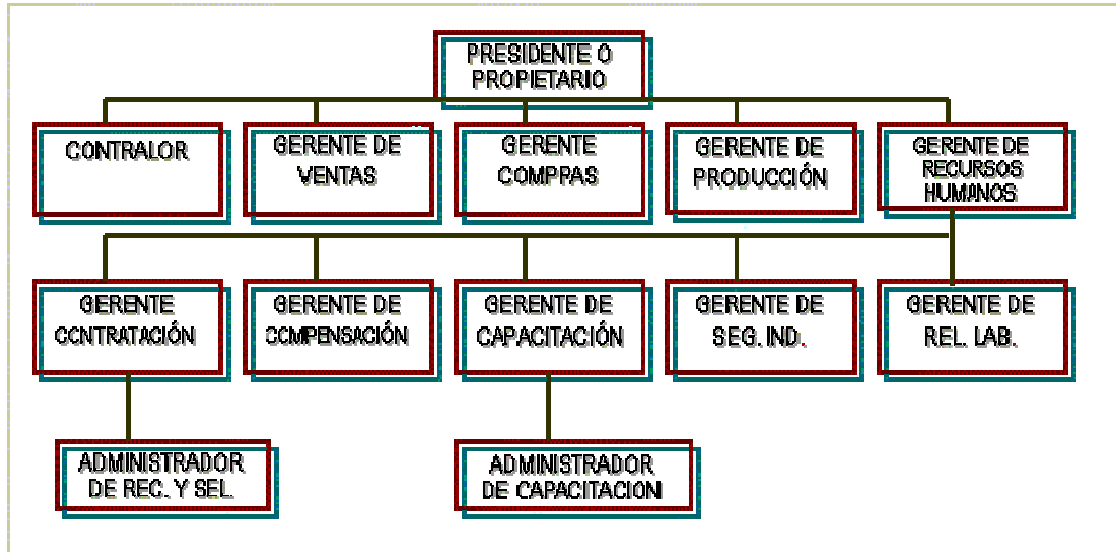


Grafico Nro 03 : Gerencia de Recursos Humanos

3.4. Desarrollo de personas

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal . Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, y programas de comunicación e integración.

3.5. Mantenimiento de personas

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas . Incluyen administración de la disciplina , higiene, seguridad y calidad de vida , y mantenimiento de las relaciones sindicales.

3.6. Evaluación de personas

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados .Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.

4.- Técnicas aplicables

4.1.-Análisis de Puestos

Desde la perspectiva de los Recursos Humanos, el análisis de puesto es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo la organización lleva a cabo sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

4.1.1.-Concepto

Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos , habilidades y aptitudes necesarias . El análisis de puesto a menudo da lugar a dos tareas principales : la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

4.1.2.- Terminos específicos

a.-Tarea : Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

b.-Atribución :Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

c.- Función :Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

d.-Puesto: Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

4.1.3.- Descripción de Puestos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

1. Nombre del Puesto
2. Posición del Puesto en el Organigrama (nivel del Puesto, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Puesto (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

4.1.4.- Análisis del Puesto

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
2. Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)
3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

DESCRIPCION DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	
Código:	
Departamento:	Dirección:
Descripción general del cargo:	
Descripción detallada:	

Grafico Nro 4 : Formato descripción de cargo/puesto

4.2.-Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Es en esencia un sistema de **información**, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos

SE NECESITAN 1000 HOMBRES PARA LA CERRO DE PASCO COOPER CORPORATION			
SEC. MOROCOCHA			
Hospital, Cuarto, Luz y Leña gratis, Mercantil a precio bajo			
SALARIOS DIARIOS			
	MINA		SUPERFICIE
	S/.		S/.
Capataz	7.80 a 18.25	Capataz	7.15 a 9.10
Maquinista	6.30	Carpintero 1ra	8.15
Carpinteros	6.50	Carpintero 2da	6.50
Ayud. Carpintero	5.40	Pintor 1ra	7.55
Albañil	5.50	Pintor , Albañil	5.05
Ayud. Albañil	5.40	Pintor 2da	4.50

Alcanzar el mayor salario depende de la capacidad del operario, pudiendo alcanzar hasta el de Capataz. Pasaje de ida gratis.

Grafico Nro 05: Propaganda de reclutamiento

4.3.- Selección y Contratación:

Seleccionar es un proceso de toma de decisiones. Es convertir a un postulante en un nuevo trabajador para la organización.

Algunas de las fuentes de información para la toma de decisiones de selección son las siguientes:

- Curriculum Vitae
- Comprobación de referencias
- Solicitudes de empleo
- Adelantos realistas de trabajo
- Entrevistas
- Pruebas
- Centro de evaluación

Este proceso es de crucial importancia pues se “abre la puerta de ingreso a la organización”, a personas que colaboraran o distorsionaran en el logro de las metas de la empresa.

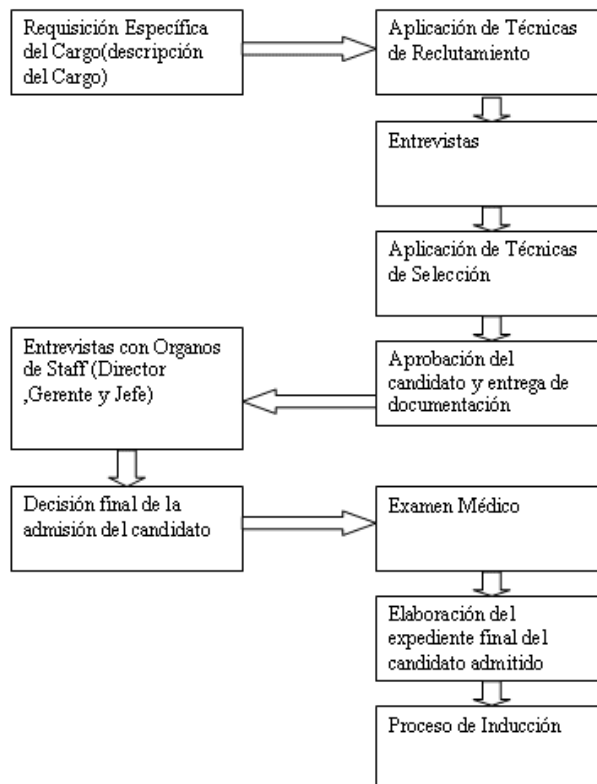


Gráfico Nro 06 : El proceso de selección

En la industria del software, por ejemplo; lo que más importa a una empresa de este tipo, es la calidad de gente. Esto quiere decir que la gente, ni los edificios, ni el equipamiento, es el componente más importante en una empresa de software.

Bill Gates así lo pensaba. Él menciona en cierta ocasión, como dos de sus mejores decisiones el haber designado a Paul Allen para que cofundara con él Microsoft y haber seleccionado a Steve Ballmer como su socio empresarial.

Encontrar el talento perfecto es crucial, creía el, y una vez dijo que: “..Si se llevan a las 20 mejores personas de Microsoft, esta se convertiría en una empresa sin importancia”.

4.4.- Inducción

Programa formal e informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización. Un programa eficaz de inducción hace lo siguiente:

- Promueve expectativas de trabajo realistas
- Promueve una conducta de trabajo funcional
- Reduce tiempo y esfuerzo
- Reduce la rotación de empleados

Un ejemplo de Inducción de personal, la cual se realiza en el Banco Interamericano de Finanzas BIF.

El banco ha creado una serie de programas para hacer mejor la experiencia de sus trabajadores, por medio de una dosis BIF para reducir los tiempos de inducción.

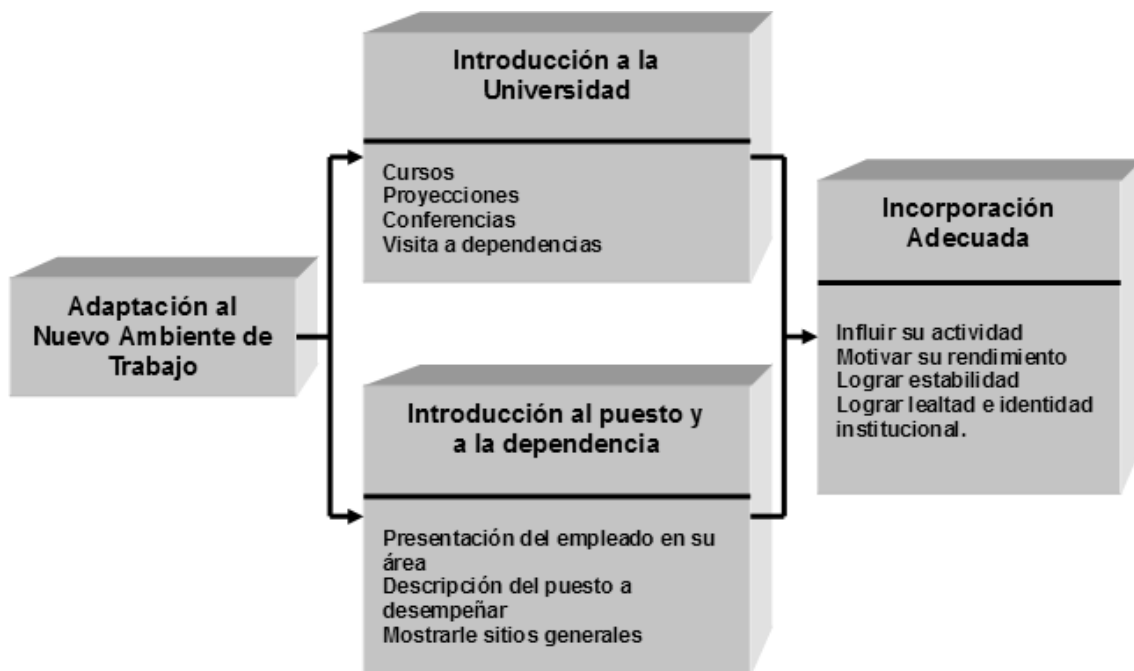


Grafico Nro 07 : Un proceso de inducción en una Universidad local

Cuando una persona ingresa a la organización, por ejemplo, se le envía a su casa días antes un **Pack BIF**, con objetos con el logo del banco para que hasta la familia se compenetre.

Una vez adentro, el nuevo trabajador tiene un padrino, que se encarga de orientarlo, de almorzar con el y con quien tiene una línea directa para preguntarle hasta donde queda el baño.

4.5.- Evaluación del Desempeño

4.5.1.- Concepto

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- a.-Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b.-Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- c.-Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

4.5.2.-Métodos de evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento

En su forma más habitual, consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados. En ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas, etc.

El formulario puede contener entre otras las preguntas siguientes

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
▪ Cantidad de Trabajo					
▪ Colaboración y Trabajo en Equipo					

Grafico Nro 08 : Formulario evaluación desempeño

En esta forma clásica, la evaluación del desempeño se centra más en características de los empleados que en conductas directamente cuantificables. De ésta primera manera, se

puede percibir la evolución en el puesto de trabajo, aunque de una manera indirecta y menos rigurosa.

Otro tipo de Escala, es el siguiente :

Se pueden hacer escalas más directamente relacionadas con las habilidades, en lugar de tomar en cuenta los rasgos de personalidad o aspectos más amplios.

Por ejemplo, en personal donde el trabajo se desarrolle de cara al público y que haya participado en un proceso de formación de Servicio al Cliente, pueden considerarse escalas más concretas en la evaluación del desempeño, como las siguientes:

	1	2	3	4	5
CARACTERÍSTICAS	nunca	Ocasio- nal- mente	Habitual- mente	Siempre	de ma- nera extra- ordi- naria
▪ ¿Recibió con un saludo cortés a los clientes?					

Grafico Nro 09: Un formulario evaluación desempeño con escalas

Los métodos de evaluación de desempeño son diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento ya que cada empresa ajusta sus métodos a sus características y necesidades.

Por ello es común hallar empresas en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por horas, meses, supervisores, ejecutivos y vendedores.

4.5.3.-Sistema de evaluación del desempeño de 360 grados

Método para revisar el desempeño de un empleado, que consiste en que éste retroalimente con opiniones y comentarios de sus colegas en la organización y de las personas con las que trata fuera de ella.

4.6.-Administración de Compensaciones

El propósito de todos los sistemas de compensaciones es retribuir equitativamente a los empleados, brindar los medios necesarios para atraer a nuevos trabajadores y motivar y retener a los buenos. Los sistemas de compensaciones totales poseen dos grandes componentes: compensación directa y la compensación indirecta.

a.- *Compensación directa*: Salario base de un empleado más el pago de incentivos.

Compensación directa		
Salario base	Incentivo	Total
550.00	100.00	650.00

Grafico Nro 10: Compensación directa
Los importes están en soles y son mensuales

b.- *Compensación indirecta*: Conjunto de prestaciones que exige la ley, además de los provistos voluntariamente por el empleador.

Compensación Indirecta
Uniforme de trabajo
Comedor , transporte , etc.

Grafico Nro 11: Compensación Indirecta

4.7.- Capacitación, entrenamiento y desarrollo

4.7.1.- Concepto

El mejoramiento de las habilidades de un empleado hasta el punto de que sea capaz de ejercer sus labores vigentes es un reto constante para la organización .

Los especialistas en Recursos Humanos han enfocado este reto en tres áreas :

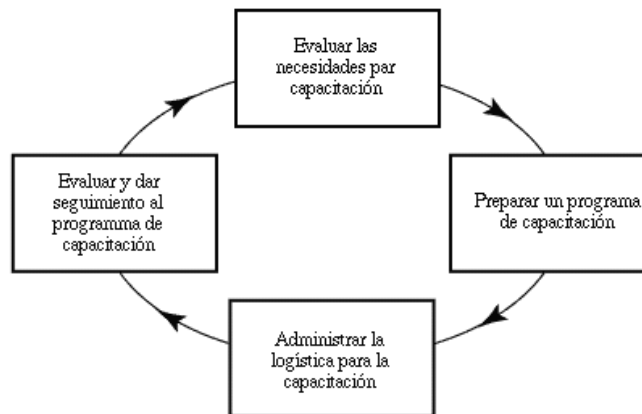


Grafico Nro 12 : Secuencia proceso de capacitación

a.- **Capacitación**: Es el proceso mas bien teórico , con el cual el empleado asimila los conocimientos relacionados con su puesto de trabajo.

b.- **Entrenamiento** : Es el proceso de índole practico , que recibe un miembro de la organización para mejorar su “habilidad practica” . Algunos autores en la década de los años 70 lo calificaban como “ Adiestramiento”.

c.- **Desarrollo** : Inicialmente enfocado al área directriz de la organización . Su objetivo es incrementar las habilidades interpersonales y de comportamiento , o lo que llaman el “saber ser “. Actualmente esta muy difundida con sus técnicas del Mentoring y del Coaching.

4.7.2.- Mentor y Coaching

El mentor ayuda a desarrollar una carrera , en una relación de largo plazo en que aporta orientación y consejos. Se le atribuye la condición de "sabio", que conoce el área de quien ayuda .

El coaching generalmente es más específico , referido a proyectos particulares inmediatos o de largo plazo.

La destreza del coach no es necesariamente técnica ; su aporte tiene que ver con el saber intervenir de manera de ayudar a que el otro descubra nuevas opciones . Esto incluye observar el desempeño , retroalimentar , saber escuchar , presentar alternativas y ejercitar la capacidad de autoevaluarse.

Para comprender mejor el proceso del Coaching leamos el siguiente ejemplo :

Pedro es un ejecutivo valorado por su empresa.

Su área logra resultados económicos, supera sus metas presupuestales, pero tiene serios problemas interpersonales. Su personal se siente presionado y desmotivado.

Las personas sienten que a Pedro solo le importan las metas y que ellas son un medio para lograr sus objetivos.

Pedro presiona a su personal para que trabaje 14 horas diarias como él. Nunca los reconoce positivamente, pero sí frecuentemente sus errores.

La vida personal de Pedro es un desastre: ve poco a su familia y trabaja fines de semana para escapar de sus problemas personales, creando así un círculo vicioso que le genera mayor infelicidad.

Si usted fuera el gerente de Pedro, ¿qué haría para ayudarlo?

Hay tres posibilidades.

Algunos gerentes no se complicarían, total, Felipe produce resultados económicos.

Otros, más humanos y preocupados por el clima laboral, hablarían con Felipe para darle consejos.

Podrían hacer que lo evaluaran sus pares, jefes y colegas para tener una retroalimentación de 360 grados que le ayude a tomar conciencia de sus problemas.

La tercera estrategia es usar *coaching* con Pedro.

En el *coaching* también se puede usar la retroalimentación de 360 grados, pero el gerente no le dice cómo mejorar y no le da consejos.

El gerente le muestra los resultados e inicia una sesión de preguntas que guían a Pedro a descubrir sus fortalezas y oportunidades de mejora. Además, Pedro decide qué quiere priorizar.

En el *coaching* el gerente asume una actitud apreciativa con respecto a Pedro.

No lo ve como una persona con problemas, sino como un ejecutivo con enorme potencial capaz de ser una mejor persona y profesional.

A nadie le gusta que le digan nada sobre sus problemas.

A nadie le gusta recibir críticas y que le digan lo que tiene que hacer para arreglar su vida y su profesión.

Es mucho más poderoso que uno mismo encuentre sus oportunidades de mejora y deduzca sus propias soluciones y retos.

Todos tenemos un maravilloso diamante interior con respuestas y sabiduría; sin embargo, por la velocidad con que vivimos o porque no hemos tenido la oportunidad de verbalizar las soluciones, no mejoramos.

El *coaching* ayuda, “a través de las preguntas”, a sacar el diamante de sabiduría interior de las personas.

Si recogemos agua de la orilla del mar la veremos turbia. Pero si esperamos pacientemente, la arena se asentará en el fondo y se verá el agua cristalina.

El *coaching* es un proceso lento que, con paciencia, permite que la propia persona deje de lado sus aspectos negativos y pueda ver el agua cristalina de su enorme potencial profesional.

Como se muestra el mejoramiento de las habilidades de los miembros de la organización es un arma muy poderosa que permite diferenciar a una empresa de éxito de una que no lo es. Para esto leamos el caso de “Tortas Perú”.

Según manifiesta su propietaria Maria del Carmen Vucitich : “ Se tenía intención de crear un negocio , que utilizara el Internet (1996) (...) De ahí se nos ocurrió la idea de vender tortas a los peruanos que viven en los Estados Unidos , y quisieran , en ocasiones especiales , enviar a Lima una torta a sus familiares o amigos (...) La forma de trabajo es la siguiente :Tenemos la central en Lima , en mi casa; el pedido llega a través de la Internet; la central recibe el pedido y envía la orden de trabajo a la mamá que vive en la zona donde va a hacerse la entrega de la torta .

La torta es entregada por la misma mamá que la elabora , a la hora que nos indican. Incluimos una tarjeta con el mensaje que la familia envía y , como evidencia , tomamos una foto digital del momento de la entrega (...).La capacitación que damos a las mamás que se integran a nuestra red es en la elaboración y decoración de tortas , en marketing , y en todo lo relacionado a Internet (..)”.

5.- Líneas de carrera

Se ha comentado que las empresas buscan obtener los mejores elementos para sus filas (Por medio de la selección) , inculcarles los principios de la organización (a través de la inducción) y elevar las capacidades de sus miembros a través de la capacitación , entrenamiento y desarrollo . Esto sin olvidar por la cual las personas laboran en una empresa , es decir la parte económica .

Sin embargo , ¿ Eso es todo ? , No. El siguiente paso es elegir mediante la evaluación del desempeño , aquellas personas que tienen “potencial “ para ocupar puesto de mayor responsabilidad o aquellos cuyas capacidades pueden ser mejoradas aprovechadas en otras áreas. Para eso el área de Recursos Humanos desarrolla las líneas de Carrera.

5.1.- Concepto

Las líneas de carrera, no son mas que las “pistas “ o “ escalones” por donde , formalmente, debe transitar un miembro de la organización para ascender a posiciones de mas responsabilidad.

5.2.- Funcionamiento

El área de Recursos Humanos prepara un inventario de habilidades necesarias para cada puesto de la organización . Se califica a quienes vienen desarrollando labores en la empresa. Se procede a calzar entre lo “ que se necesita” , con lo “ que se tiene “ .

En muchos casos al proceder de esta forma , algunos directivos deben abandonar la empresa. Aunque el objetivo no es despedir personal , si se desea tener el mejor elemento en los puestos “claves “ de la organización , es menester proceder a reemplazarlos.

Por lo general este procedimiento se establece en las Politicas de personal , un ejemplo :

- Todo trabajador de la empresa tendrá preferencia en la promoción a un cargo superior , en relación con algún candidato externo
- Los trabajadores con mayor tiempo de servicios en la empresa , tendrán preferencias en los cursos de perfeccionamiento en instituciones académicas o de capacitación externos a la empresa.

5.- Casuística

5.1.- Una pequeña alteración

Usted forma parte del área de recursos humanos. Su director le ha encargado que evalúe los curriculum de una serie de candidatos que quieren integrarse en su empresa. Revisando dichos curriculum usted ha encontrado una serie de errores:

Miguel Miedo, postulantes de un trabajo donde laboraba como auxiliar en la sección créditos. Al buscar empleo, menciona que su puesto anterior era de analista de créditos. Le pareció que el nombre era mas impresionante.¿ Habría cometido un error al cambiarse el titulo?

Continuando con el caso. María Magdalena en su empleo anterior ganaba 2,000 nuevos soles mensuales. En su currículum viate anota que ganaba 2,200 nuevos soles.¿ Será un error? ¿ Usted que piensa?

5.2.- El candidato ideal

Este es un caso en donde debe utilizar su sentido común :

Empresario : Veo en su currículum que ha cursado usted dos especialidades , además de ser MBA . Por otra parte , habla cinco idiomas , es cinturón negro en Taekondo y ha finalizado los estudios de piano . Entre sus competencias personales destaca la capacidad de trabajo en equipo , iniciativa , dotes de liderazgo , capacidad de comunicación , sociabilidad , bla ,bla, bla

Postulante : Así es , aunque el CV que le he enviado es el abreviado . Si lo precisa puedo facilitarle los tres tomos completos .

Empleador : No , no es necesario... Lo que me gustaría es que me respondiera con sinceridad : ¿ Realmente se siente usted capacitado para trabajar como cocinero en mi restaurante ?

Pregunta : ¿Será un error? ¿ Usted que piensa?

5.3.-Nuevas Políticas de personal en Surfac s.a.

Gracias a una inalterable , práctica de altas normas de calidad y rigurosa inspección de los servicios a sus clientes , la empresa “ Surfac s.a” , que emplea a 200 personas , ha mantenido una posición de interesante en el mercado de productos para limpieza.

Sus marcas: “Magia Blanca “ (detergente para uso domestico) y “ Ayudin “ (lava vajilla en pote) , han tenido gran aceptación en el mercado peruano.

El anciano y vigoroso señor Juan Hui Luy puso en práctica un sistema de administración férrea . Sus virtudes en palabras del señor Hui : “ Un mínimo de empleados de oficina y un máximo de personal de ventas y servicio a clientes “.

La administración del recurso humano se ha limitado prácticamente al pago de planillas (Hui tiene por norma pagar bien a sus colaboradores) y a despedir a cuanto empleado osa protestar abiertamente.

Con un gesto característico en él, Hui divide a sus empleados cada año entre los que desea conservar y los que deberán marcharse de la empresa.

Un serio quebranto de salud obligó a Hui , muy a pesar suyo , a dejar la empresa durante ocho meses , lapso en el cual su hijo , Don Oscar Hui Martínez con estudios de maestría en Administración de empresas , se ha hecho cargo de la dirección y lo ha contratado a su grupo para organizar una nueva área de recursos humanos.

Totalmente restablecido, el viejo león vuelve al trabajo , molesto por los cambios que han ocurrido en su ausencia , pero , curioso y no predispuesto al rechazo total , cita a Don Oscar y a los nuevos integrantes del área de recursos humanos para que en una reunión le expliquen : “ ¿Por qué debe contratar a nuevo personal para hacer algo que su antigua área de recursos humanos y su reglamento de trabajo han hecho bien durante 35 años? “.

Les han dado a ustedes 5 minutos para hacer su exposición.

6.- Bibliografía

REYES ,Ponce , Administración de Personal . Ediciones “Kapeluz”.2001

CHIAVENATO , Idalberto. Administración de Recursos Humanos .Mc Graw Hill. 2007.

ALLES , Martha . Dirección estratégica de Recursos Humanos . GRANICA –Buenos Aires . 2001